



CHAPITRE 1

INTRODUCTION À LA GESTION DES EMPLOIS ET CARRIÈRES

Introduction

La gestion des emplois et carrières est un pilier fondamental de la fonction ressources humaines, car elle vise à aligner les compétences des employés avec les besoins stratégiques de l'entreprise tout en répondant aux aspirations professionnelles des individus. Cet exercice s'inscrit dans une perspective de long terme où l'entreprise et ses collaborateurs co-construisent des parcours professionnels évolutifs et enrichissants.

Cette thématique est d'autant plus cruciale dans le contexte actuel marqué par des transformations rapides et profondes du marché du travail. La digitalisation, la mondialisation et les évolutions législatives imposent une réactivité et une agilité accrues aux organisations et à leurs collaborateurs. Il est donc essentiel de bien comprendre comment anticiper et gérer ces changements pour garantir la pérennité et la compétitivité de l'entreprise tout en favorisant l'épanouissement professionnel des salariés.

La gestion des emplois et carrières repose sur des processus clés tels que la cartographie des compétences, la planification des successions, les entretiens d'évaluation, le développement des compétences et la mobilité interne. Chacun de ces processus contribue à construire une vision claire et partagée des besoins en compétences, des opportunités de développement et des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

Les compétences des collaborateurs représentent un capital stratégique pour l'entreprise. En identifiant les écarts entre les compétences disponibles et celles requises, l'entreprise peut définir des plans d'action ciblés pour former, recruter ou redéployer ses équipes. C'est ici que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) intervient, permettant de cadrer cette démarche de manière proactive et structurée.

Par ailleurs, la personnalisation des parcours professionnels est un levier puissant de motivation et de fidélisation. En offrant des opportunités d'évolution adaptées aux attentes et potentiels de chaque employé, l'entreprise favorise un climat de confiance et d'engagement. L'intégration d'une dimension de coaching et de mentorat peut également enrichir cette dynamique, en apportant un soutien et des conseils personnalisés aux collaborateurs tout au long de leur parcours.

Enfin, il est important de souligner que la gestion des emplois et carrières doit s'appuyer sur une veille permanente des évolutions législatives et des bonnes pratiques du secteur. La protection des données personnelles, la non-discrimination, l'égalité des chances et la transparence doivent guider les actions de l'entreprise dans ce domaine. En assurant le respect de ces principes éthiques et légaux, l'organisation garantit une gestion juste et équitable des parcours professionnels.

En somme, contribuer aux opérations liées à la gestion des emplois et carrières, c'est participer activement à la construction d'une entreprise pérenne, agile et humaine, où chaque collaborateur peut s'épanouir et développer son potentiel en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Explication du cours

Définition et enjeux de la gestion des emplois et carrières

La gestion des emplois et carrières (GPEC) est essentielle dans l'environnement professionnel moderne. Elle englobe un ensemble de procédures visant à anticiper et adapter la structure des effectifs, l'évolution des emplois, des métiers et des compétences aux besoins stratégiques de l'entreprise. La mise en place d'une GPEC permet notamment de maximiser la performance économique de l'entreprise tout en favorisant l'épanouissement professionnel des employés.

Exemples d'initiatives liées à la GPEC

Exemple 1 : Étude de cas d'une entreprise textile L'entreprise textile "Tissus et Créations" située à Lyon a mis en œuvre une politique de GPEC pour faire face à la baisse de la demande du secteur. Le service des ressources humaines a identifié des compétences transversales parmi les ouvriers. Par exemple, une ouvrière spécialisée dans la couture de vêtements a été formée pour devenir chef d'équipe, et a par conséquent pu s'adapter à la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise qui se concentrait de plus en plus sur le sur-mesure et les séries limitées.

Exemple 2 : Cas pratique d'une société de services informatiques La "Société Services IT" a instauré un plan de développement des compétences visant à préparer ses employés aux évolutions technologiques. En anticipant les innovations dans le domaine du cloud computing, l'entreprise a formé ses ingénieurs systèmes aux nouvelles technologies plusieurs mois avant leur intégration officielle dans les services proposés. Grâce à cette anticipation, l'entreprise a pu rapidement proposer des solutions de cloud sécurisé à ses clients, tout en assurant l'employabilité de ses collaborateurs.

Les étapes de la mise en œuvre d'une politique de GPEC

Identification des besoins futurs L'analyse des besoins futurs passe généralement par l'étude des tendances sectorielles et technologiques. Par exemple, une entreprise automobile pourra analyser l'étude "L'impact des véhicules autonomes sur l'emploi" (source : AutomobilRevue.fr) pour anticiper les impacts sur les emplois et les compétences nécessaires à l'avenir.

Cartographie des compétences actuelles Une cartographie détaillée permet de connaître les compétences détenues par les collaborateurs. L'entreprise peut par exemple créer un référentiel des compétences recensées par employé, étayé par des outils internes tels que des entretiens annuels d'évaluation et des suivis continus.

Plan de formations et évolutions de carrières Enfin, le développement des compétences comprend la mise en œuvre de divers plans de formation. Par exemple, dans une entreprise pharmaceutique, un technicien de laboratoire peut bénéficier d'une formation continue en biotechnologies pour suivre l'évolution des techniques de production.

Outils et méthodes de GPEC

Entretiens professionnels Ces entretiens permettent d'évaluer périodiquement les compétences et aspirations du personnel. Une grande entreprise agroalimentaire comme "Food&Co" conduit des entretiens annuels qui incluent une section dédiée aux projets de carrières des employés.

Tableaux de bord et indicateurs RH Les outils de suivi comme les tableaux de bord RH facilitent la visualisation de la progression des employés et des besoins en formation. "Indicateurs de performance clés en GPEC" (source : HR Today) sont couramment utilisés pour évaluer l'efficacité des plans de développement mis en place.

Glossaire

- **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)** : Anticipation et adaptation des emplois et des compétences aux besoins de l'entreprise.
- **Entretien professionnel** : Réunion périodique entre un salarié et son supérieur hiérarchique visant à faire le point sur les compétences et les perspectives de carrière du salarié.

- **Tableau de bord RH** : Outil permettant de suivre des indicateurs de gestion des ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Compétences transversales** : Compétences qui peuvent être appliquées dans différents métiers et secteurs.
- **Formation continue** : Ensemble des dispositifs permettant aux salariés de se former tout au long de leur carrière.

En synthèse, la gestion des emplois et des carrières est cruciale pour assurer le développement harmonieux et durable des compétences au sein de l'entreprise. En adoptant une approche proactive et prévisionnelle, les entreprises peuvent non seulement s'adapter à l'évolution rapide des marchés mais aussi favoriser l'épanouissement professionnel de leurs employés.

Étude de cas

Introduction à la gestion des emplois et carrières

Étude de cas : Contribuer aux opérations liées à la gestion des emplois et carrières

Imaginons une entreprise de taille moyenne, "TechSolutions", spécialisée dans le développement de logiciels.

Contexte

L'entreprise compte environ 200 employés, répartis dans différents départements comme le développement, le marketing, les ventes, et le support client. Récemment, la direction a décidé de mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour anticiper les besoins liés à la transformation numérique et à l'évolution des métiers. Le service RH, sous la responsabilité de l'assistant ressources humaines (vous), est chargé de piloter ce projet.

Problème pratique

À la suite d'une réunion stratégique, il est apparu que deux domaines nécessitaient une attention particulière :

1. Le besoin de compétences en intelligence artificielle (IA) dans le département de développement.

2. Un taux de turnover élevé dans l'équipe de support client, indiquant un problème de rétention du personnel.

Mise en œuvre des concepts

Planification des entretiens

L'une des premières tâches consiste à planifier des entretiens professionnels et d'évaluation avec les employés de ces deux départements :

- **Objectif** : Identifier les compétences actuelles des employés et leurs aspirations professionnelles.
- **Action** : Établir un calendrier d'entretiens avec le développement et le support client. En collaboration avec les managers, déterminer les points à aborder, notamment les besoins en formation pour le développement de compétences en IA.

Exploitation des entretiens

Les informations recueillies lors des entretiens doivent être analysées afin d'identifier les besoins individuels et collectifs. Par exemple :

- **Pour le développement** : Évaluer le niveau de compétence actuel en IA et identifier les employés intéressés par une formation dans ce domaine.
- **Pour le support client** : Comprendre les raisons du turnover élevé (ex. : manque de montée en compétences, absence de perspectives d'évolution, etc.).

Actualisation des supports RH

Sur la base des informations collectées :

- **Référentiel de compétences** : Mettre à jour le référentiel en incluant les compétences nécessaires en IA.
- **Fiches de poste** : Revoir et ajuster les fiches de poste du support client pour mieux refléter les attentes en termes de développement professionnel.

Diffusion des informations

Communiquer les résultats et les plans d'action aux parties prenantes :

- **Interne (managers, employés)** : Présenter les parcours de formation disponible pour développer les compétences en IA.
- **Externe (organismes de formation, consultants)** : Négocier des formations adaptées et planifier leur mise en œuvre.

Développement des actions

- **Formation IA** : Organiser des sessions de formation en partenariat avec des experts externes pour les développeurs.
- **Programme de rétention** : Mettre en place un programme de développement professionnel pour le support client, incluant des formations, des opportunités de promotion, et des sessions de mentoring.

Résultats attendus

- **Pour le département développement** : Amélioration des compétences en IA, favorisant des projets plus innovants et compétitifs.
- **Pour l'équipe de support client** : Réduction du turnover grâce à une meilleure satisfaction professionnelle et des perspectives de carrière plus claires.

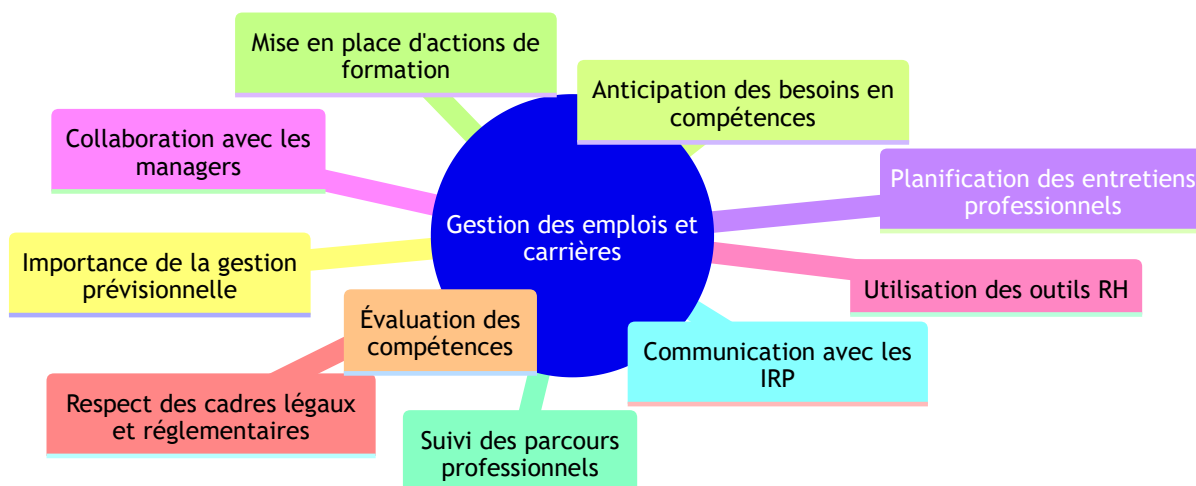
Analyse

Ce cas d'étude illustre comment un assistant ressources humaines peut appliquer les compétences de la gestion des emplois et carrières de manière concrète :

1. **Planification et réalisation des entretiens** : Correspond à la collecte et à l'analyse des informations pour adapter les outils RH.
2. **Actualisation des supports RH** : Inclut la mise à jour des référentiels de compétences et des fiches de poste.
3. **Communication et mise en œuvre des actions** : Implique la diffusion d'informations pertinentes et la coordination des formations.

En conclusion, ces opérations permettent de répondre à des besoins spécifiques tout en contribuant au développement stratégique global de l'entreprise.

À retenir



À retenir

La gestion des emplois et carrières est une pratique essentielle dans les ressources humaines, visant à garantir l'adaptation des compétences des collaborateurs aux besoins stratégiques de l'entreprise. Les assistants RH doivent comprendre les principes de la planification des entretiens professionnels et d'évaluation, ainsi que le suivi des évolutions de carrière et des transitions professionnelles. Ils doivent également savoir actualiser les outils RH tels que les référentiels de compétences et les fiches de postes, et diffuser les informations pertinentes de manière conforme à la législation en vigueur. Une bonne gestion des emplois et carrières permet non seulement de maintenir une main-d'œuvre compétente et motivée, mais aussi de préparer l'entreprise aux transformations futures du marché du travail. Cette compétence implique donc une collaboration étroite avec les managers, les collaborateurs RH, et les instances représentatives du personnel (IRP), tout en respectant les règles de confidentialité et les délais fixés.

Conclusion

La gestion des emplois et des carrières est un élément essentiel pour le développement stratégique des entreprises. En anticipant les besoins en compétences et en planifiant les évolutions de carrière des salariés, elle permet d'aligner les ressources humaines sur les objectifs organisationnels. Elle contribue également à la motivation et à la rétention du personnel en offrant des perspectives d'évolution et de formation. Les entretiens professionnels et les évaluations constituent des outils clés pour identifier les potentiels et les aspirations des salariés, permettant ainsi de mettre en place des plans de formation adaptés et d'accompagner les transitions professionnelles. La collaboration active avec les managers et les instances représentatives du personnel est cruciale pour assurer le succès de ces démarches, tout en respectant le cadre légal et les politiques internes de l'entreprise.